**读“曾被刘强东当偶像,如今近乎销声匿迹,这位电商巨头败在何处？”**

**------兼谈对物流平台建设的借鉴意义在于是否真正解决了根本的问题**

今日读到第一物流网微信公众号上“曾被刘强东当偶像,如今近乎销声匿迹,这位电商巨头败在何处？”这篇文章，颇有感触。

约十年前，被刘强东当“偶像”的李国庆的当当网是我经常网购图书和音像卡带的地方，李国庆和其夫人创业故事为我们所崇拜；彼时，刘强东和他的京东还不为大部分人所熟知，也不是普通网民复购率高和经常光顾的地方，其营业额和市场地位也还未入流。

当看到第一物流网的这篇文章时，才醒悟到已很久没有到当当网上买书或音像制品了；当当网这些年来也一直在图进取，扩大品类，也加强物流建设；但明显不争的事实是：当当现在和京东不在一个品级了；正如，十年前，京东和当当不在一个品级一样。

我们来分析当当网的运营之路，应该说，除了李国庆的大嘴和犀利语言外，其在图书经营的专业性、图书音像的丰富性、资本运营的能力上是不容置疑的，但为什么随着时间的流逝，当当网到至今天的局面呢？

把京东、当当两者作为电商看其发展路径，我觉得，当当“失势”在没有解决电商根本的问题。

**电商的根本问题是物流。**

京东能有今天的电商一线品牌地位，就在于其抓住了电商的根本问题，并且很早就绸缪、建设、坚持完善；当当作为电商来说，其市场占有率、顾客吸引力之落后，就是因为在物流建设战略上摇摆、自营率低、物流运营能力相对差。

当互联网成为基础设施和大众普遍认知后，电商的商流对大部分电商企业来说就站在同一起跑线上；资金流又大部分依托于国家的金融体系；那么，决定电商业务是否成功的主要因素就是解决电商业务完结的物流了；所以，谁更早看到电商竞争的本质，谁能“砸锅卖铁”也要建设可控、高效、安全、快速的物流体系，谁就赢了。

京东的刘强东看到了并完成了作为电商企业的需要解决的根本问题，所以，他胜了；“先苦后甜”，前面比较苦逼，现在越来越甜。

（另：此分析只将京东和当当作为电商企业来分析；京东和当当其实在发展初期，经营不同的垂直品类，对物流的需求其实并不一致；前者的品类（货物贵重、易损）决定自建物流比较好，后者的品类（价值相对低、不易损）其实对物流是否自营并无特别要求；其实，从彼时的经营策略来讲，京东做自营物流也是一种无奈和必然，而当当物流外包、社会化、相对松散也属正常）

**谈谈本案例对物流平台建设的启发**

电商的根本问题（当前阶段）是物流能力；那么，对物流平台来说，其根本问题又是什么呢？

物流平台是服务于物流行业的经营体；服务于包括货方、供应链公司、物流公司、物流经纪人、货车司机、物流相关服务机构、信息技术公司、车前车后企业、交运主管部门、交运关联部门、行业机构等等。不同的物流平台，服务于不同参与方。

无论是车货撮合类物流平台，还是运力管控类物流平台，或者专线整合的物流平台、物流园区平台等等；不论是线上线上都兼具的物流平台，还是纯线上网络类的物流平台；无论是外资经营，抑或国有或民营经营的平台；无论物流平台经营时间是长还是短，无论是否融资到何轮；对物流平台来说，要得到长长的产业链条参与方和关联方的关注和发生业务，目前阶段来看，物流平台的决胜之道和根本问题在于“信任”。

平台天然是第三方；服务于交易的买方和卖方；平台的价值在于得到交易各方的信任。

信任背后当然有很多内容：比如建立公平的交易机制、言行一致、不参与直接交易、信息的透明化能力和意愿、产品能力、有愿景、不挖交易的各方墙角、技术能力、政策融合能力、良好的公关能力、品牌知名度和美誉度、行业地位等等。

如何建立信任，此文也不作详细分析。

国内的物流平台都很努力，都在摸索、践行着自己的商业模式，都有自己的赢利方式，都有着自己的近景或远景期望；京东和当当电商平台经营得比较早，也会有一些经验教训；我将从本案例中的几点启发罗列如下：

**解决发展中的问题，也许会成就另一番事业**

京东早期，因3C产品品类的需求，不发展自营物流连生存就难维持下去；京东不苟且，认识到根本问题是可控物流，所以，重点发展物流；也就是在企业发展的不同阶段，不回避当前问题，直接解决当前问题；因缘际会，后来，当京东扩展品类，其服务于3C的自营物流反而成为其它品类的物流优势，后来甚至发展成京东独立的生意—成立京东物流集团。

这一点对物流平台们来说也有一定的借鉴意义；一是如刘强东一样稳打稳扎，做3C时就专心做好3C包括服务于3C的自营物流；我们物流平台起家的车货撮合、运力管控、信息平台、专业园区管理、专线整合等都是大生意，在物流平台发展的早期，就做好它，在经营过程中，会遇到“3C需要自营物流”这样的问题，那也就不要回避，该建设就建设，解决了当下问题，也许也能如京东一样开创一种核心能力和新的生意。

**抵制商业诱惑，发现并专注于解决根本问题**

京东和当当在发展的过程中，遇到过许多商业诱惑，比如扩大经营品类，通过多品类增加营业额和商业机会，比如发展多元化，比如与供应商争利；对物流平台发展来说，在发展过程中，也会遇到许多商业诱惑，我们也许也有许多机会，比如当下的车后、金融；但在商业利益背后，我们是否也如京东一样判断出物流是根本问题，对物流平台来说其背后的根本问题是建立平台参与方的信任，这也是不断涌现的各种商业机会得以成功的根本问题。

**警惕小富即安，要看趋势并勇于革自己的命**

当当也如诺基亚一样，它并没有做错什么，它们分别在图书和通话手机上是最专业和曾经的龙头老大企业；它们落伍了，并不是不勤奋，而是没有抓住趋势，没有挑战自我，没有把潜在的危机当回事。

当当的经历对物流平台来说，其借鉴意义可能就是：不能小富即安，还需要时刻保持危机感，要研究新技术，要探讨趋势，要敢于革自己的命，并做出相应的布局。

**要开放分享，建立共赢良好生态**

要第一物流网的这篇文章中，作者分析京东赢、当当败也在于，京东和供应商保持良好关系，通过供应链金融和政策让供应商也能很好发展，服务于他们，大家共同发财，你好我好他也好，最后成为一种良性的生态圈关系；相对来说，当当就独立一些，“关起门来搞自家的建设”，你是你，我是我，分得太清了。

这点我觉得也很重要，平台也是一种生态，是一种产业链，只把平台运营方或少数参与方经营好、赚到钱还不行；只有保持一种开放心态，共享平台资源，让利于平台参与方，让大家都能成功，最后才能让物流平台成功。

以上为随感；也许不全面，也许是片面之言；估且记之。